

NOVEMBRE 2019



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DES ARMÉES

SGA
Secrétariat général pour l'administration

Guide de l'entretien professionnel

Généralités

Textes de référence

- Décret n°2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat.
- Circulaire relative aux modalités d'application du décret n°2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat.
- Arrêté du 10 septembre 2012 modifié relatif à l'entretien professionnel et à la reconnaissance de la valeur professionnelle des fonctionnaires et de certains agents non titulaires civils du ministère des armées.

Pourquoi un entretien professionnel ?

- La notation est remplacée pour tous les fonctionnaires et tous les agents non titulaires par un entretien professionnel qui permet d'évaluer le travail des agents à partir des objectifs fixés l'année précédente et de déterminer ceux de l'année à venir. Il constitue **un moment de dialogue privilégié entre le supérieur hiérarchique direct et l'agent**, qui prennent le temps de faire un bilan et d'envisager notamment les évolutions possibles en termes d'objectifs et d'actions de formation et ce, dans un esprit d'écoute et de compréhension.

Qui est concerné ?

- Tous les fonctionnaires à l'exception des fonctionnaires stagiaires.
- Les agents non titulaires.

Qu'évalue-t-on ?

- Les résultats professionnels obtenus par l'agent en fonction des objectifs fixés l'année précédente (de deux à quatre objectifs) et de la quotité de temps travaillé.
- Sa manière de servir.
- Les acquis de son expérience professionnelle.
- Le cas échéant, la manière dont il exerce les fonctions d'encadrement.
- Ses besoins de formation.
- Ses souhaits et perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité.

Des objectifs (de deux à quatre) lui sont fixés pour l'année à venir.

Qui évalue ?

- L'entretien professionnel est conduit par le **supérieur hiérarchique direct (N+1)**. Le supérieur hiérarchique direct est celui qui a le pouvoir d'adresser des instructions à l'agent, indépendamment du grade ou de la catégorie. Seule une approche concrète et

pragmatique permet de déterminer qui est le SHD d'un agent, c'est-à-dire celui qui au quotidien organise le travail de l'agent considéré et contrôle son activité. Les organigrammes ou les fiches de poste peuvent aussi permettre d'identifier le SHD d'un agent. Les agents de la filière sociale, conseillers techniques (CTSS) et assistants de service social (ASS), compte tenu du caractère spécifique de leurs fonctions sont reçus en entretien et évalués par un cadre social (CTSS).

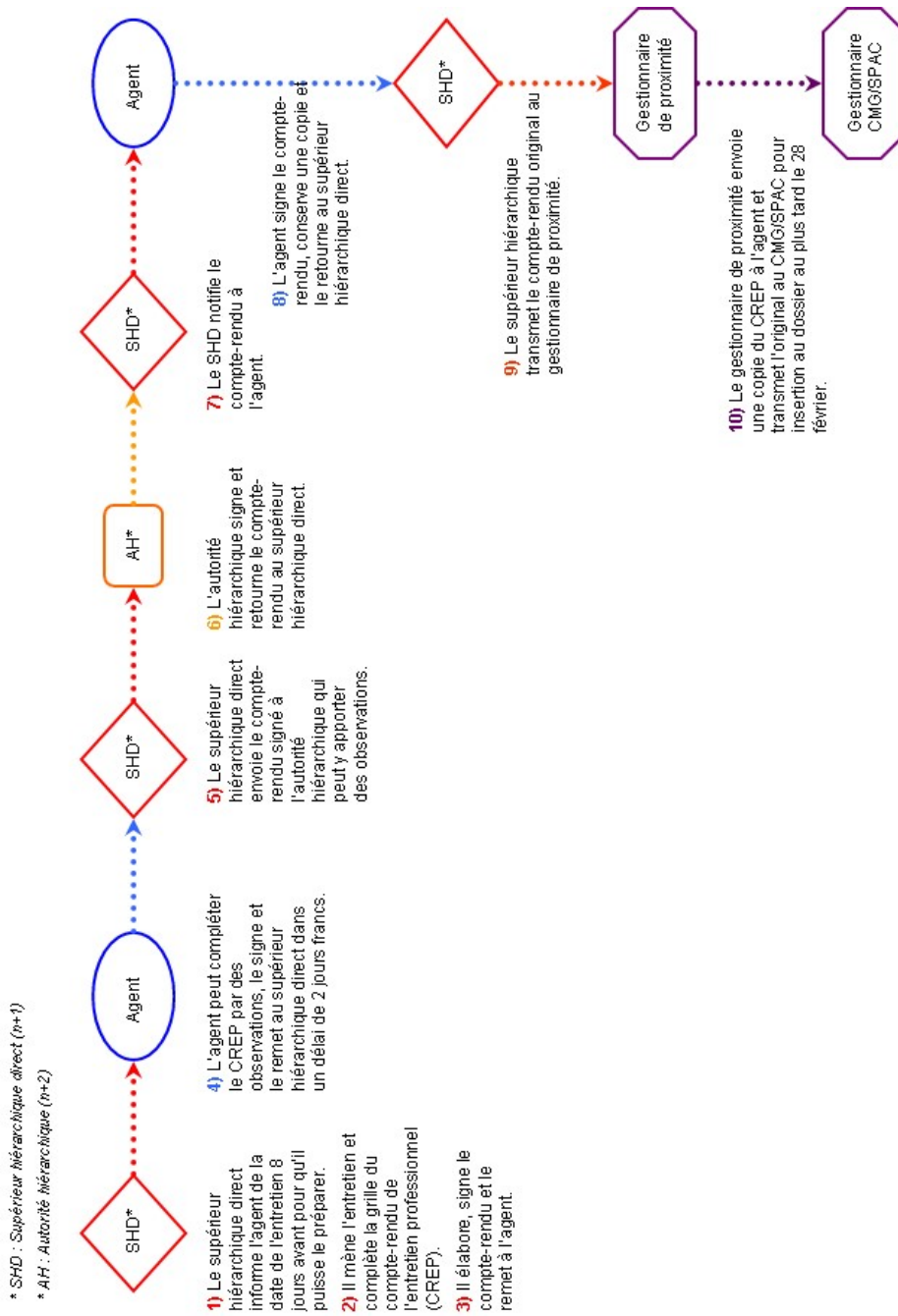
- **L'autorité hiérarchique (N+2)** est placée immédiatement au-dessus du supérieur hiérarchique direct. Elle vise le compte rendu d'entretien professionnel une fois celui-ci signé par l'agent et le N+1. Elle peut également formuler, si elle l'estime utile, ses propres observations sur la valeur professionnelle de l'agent évalué.

Si le SHD est absent durant la période d'évaluation (OPEX...), l'entretien est mené par l'autorité hiérarchique. Les agents exerçant les fonctions d'adjoint à un supérieur hiérarchique direct n'ont pas vocation à mener l'entretien professionnel sauf en cas de nécessité de service. Compte tenu de l'organisation de la structure et du positionnement hiérarchique de l'agent à évaluer, le SHD de l'agent pourra également être l'autorité hiérarchique, faute de niveau hiérarchique supplémentaire.

A savoir

- L'agent est **prévenu par écrit** par son supérieur hiérarchique direct, sous quelle que forme que ce soit (y compris par messagerie électronique), **au moins 8 jours francs avant son entretien professionnel**. Il reçoit les documents nécessaires à l'entretien (modèle de compte rendu d'entretien professionnel, fiche de poste actualisée, le présent guide). Par ailleurs, l'agent et l'évaluateur peuvent consulter, avant l'entretien, le catalogue des offres de formation mis en ligne sur l'Intradef (<http://offre-formation.intradef.gouv.fr/>).
- L'entretien ne peut être mené qu'à partir d'une durée de **présence effective** suffisante dans le service (en cas de mobilité voir le chapitre Cas particuliers).
- L'entretien est bilatéral et ne peut se tenir en la présence d'une tierce personne.
- Si l'agent refuse, l'exercice sera mené de façon unilatérale par le supérieur hiérarchique direct. S'il persiste dans son refus, l'agent encourt une sanction disciplinaire pour manquement à l'obligation d'obéissance hiérarchique.
- Pour des raisons de lisibilité, il est recommandé de remplir le compte rendu d'entretien professionnel par voie informatique.
- Le processus d'évaluation tel que décrit ci-après doit être conduit à son terme **avant le 28 février de l'année**.

Les étapes de l'entretien professionnel



Le compte rendu d'entretien professionnel (CREP)

- Seules les rubriques intéressant l'activité de l'agent sont à compléter.
- Certaines rubriques peuvent être sans objet selon les fonctions exercées par l'agent.
- Les parties sur fond vert peuvent être issues du SIRH Alliance.
- Les rubriques ci-dessous se réfèrent aux différentes parties du CREP.

PAGE 1

- A. Données nominatives de l'agent issues du SIRH Alliance.
- B. Qualités du supérieur hiérarchique direct : à compléter par le SHD.

PAGE 2

- C. Le poste occupé : à remplir par le SHD avec l'agent évalué à l'aide de sa fiche de poste.
- D. Bilan de l'année écoulée : analyse des objectifs fixés l'année précédente à remplir conjointement par le SHD et l'agent évalué. Seul un objectif quantitatif peut, à titre très exceptionnel, être dépassé.

PAGE 3

- E. Autres dossiers traités : à remplir, le cas échéant, conjointement par le SHD et l'agent évalué. Sont mentionnés ici des dossiers à caractère exceptionnel.
- F. Observations de l'agent.
- G. Objectifs (de 2 à 4) de l'agent pour l'année suivante : ils sont établis par le SHD après échange avec l'agent.

Qu'est-ce qu'un objectif ? Comment le définir ?

Chaque objectif individuel doit être défini de telle sorte qu'il puisse être, autant que possible, mesurable avec un ou plusieurs jalons calendaires précis et en tenant compte de la quotité de travail. On distingue :

- **les objectifs permanents**, concernant les résultats à obtenir dans le cadre des missions habituelles du service ; ils sont principalement quantitatifs ;
- **les objectifs de progrès** qui visent à améliorer le fonctionnement, notamment dans le cadre de nouveaux processus ou de réformes ; ils sont principalement qualitatifs ;
- **les objectifs à caractère personnel**, en termes de perfectionnement de ses connaissances et/ou de son savoir-faire technique, d'axes d'amélioration des aptitudes managériales ou du comportement.

Exemples d'objectifs :

- Effectuer l'enregistrement du courrier arrivé dans un délai de 24 heures.

- S'assurer du délai de réponse aux courriers arrivés : alerter le chef du bureau une semaine avant la date d'échéance en cas de non réponse.
- Appels téléphoniques : améliorer le taux de réponse pendant les heures ouvrables : atteindre un taux d'appels décrochés de 95 %.
- Rédiger les textes réglementaires relatifs à ... d'ici le ...
- Rédiger des actes relatifs à dans un délai < à ... jours à compter de la réception de la demande
- Fiabiliser les données du système d'information à hauteur de ... dossiers /mois
- Assurer la maintenance du parc informatique de la direction X : une réponse doit être apportée à l'agent dans un délai d'une demi-journée.
- Assurer la tenue des dossiers des agents de l'établissement : les dossiers doivent être mis à jour dans un délai de 15 jours.
- Appliquer les consignes écrites et les fiches techniques relatives à l'hygiène.
- Contrôler la qualité de la prestation alimentaire de l'établissement.
- Enregistrer les prescriptions dans le système informatique du laboratoire dans un délai de ...
- Piloter la mise en œuvre de la réforme des services déconcentrés en matière de...

PAGE 4

H. Les compétences mises en œuvre par l'agent sur le poste : évaluer les compétences de l'agent en fonction de son activité. Seules les compétences exercées par l'agent doivent être évaluées. Les critères non pertinents à cet égard seront indiqués « sans objet » dans la colonne prévue à cet effet.

Définition des critères :

Savoir faire

- *Travail en équipe :* capacité à s'intégrer dans une équipe, coopérer avec les membres d'un groupe et s'organiser en vue d'atteindre un objectif commun déterminé.
- *Esprit de synthèse :* capacité à mettre en cohérence les informations essentielles concernant une situation, un document, une procédure ou un processus.
- *Sens de l'analyse :* capacité à examiner une situation, une procédure, un document ou un processus en vue d'établir un diagnostic.
- *Capacité d'expertise et de conseil auprès du commandement :* capacité à apporter une analyse en vue d'une aide à la prise de décision.

- *Créativité et innovation* : capacité à faire preuve de créativité pour atteindre l'objectif ou améliorer les systèmes ou processus existants.
- *Capacité d'écoute* : être réceptif et attentif aux messages et sollicitations de ses interlocuteurs et de son environnement.
- *Négociation* : capacité au dialogue et à l'écoute en vue de déterminer ce qu'il est possible de concéder pour parvenir à un accord entre les parties.
- *Expression écrite* : capacité à l'établissement de textes écrits, correctement construits et rédigés.
- *Expression orale* : capacité à s'exprimer clairement et avec précision et à transmettre fidèlement les informations. Capacité à s'adapter à son interlocuteur ou auditoire.

Savoir être

- *Implication personnelle* : capacité à se consacrer totalement à la résolution d'un problème posé.
- *Sens du service public* : faire preuve d'exemplarité dans son comportement, d'impartialité et de sens de l'intérêt général. Respecter les règles déontologiques. Communiquer ces valeurs à ses collaborateurs en encourageant leur mise en œuvre.
- *Qualités relationnelles* : aptitude à entretenir des relations ouvertes avec ses supérieurs et ses interlocuteurs.
- *Capacité d'adaptation* : aptitude à faire face à la nouveauté et au changement, à ajuster sa posture en fonction de l'environnement, de la situation et de l'interlocuteur.
- *Esprit d'initiative et capacité de proposition* : capacité à prendre des initiatives opportunes, à formuler des propositions en fonction des situations et des objectifs. Être force de proposition pour sa hiérarchie.
- *Réactivité* : capacité à répondre rapidement et de manière appropriée aux sollicitations, en particulier dans les situations d'urgence.

Les niveaux d'appréciation

Excellent

Ce niveau correspond à des capacités déployées bien au-delà de la moyenne. L'agent maîtrise parfaitement ses missions et est parvenu à un niveau d'exceptionnelle efficacité.

Très bon

Ce niveau désigne une qualité particulièrement bonne, supérieure à la norme, qui peut être liée à l'implication de l'agent, qui accède alors plus rapidement aux compétences requises, et qui adopte avec rapidité et aisance le comportement adapté à la situation à laquelle il est confronté.

Bon

L'agent donne satisfaction (démontre une bonne maîtrise du critère évalué). Ce niveau correspond à la norme.

Moyen

L'agent remplit ses fonctions correctement mais pourrait y apporter des améliorations. Ce niveau est le plus souvent utilisé pour les premières années de fonction.

Insuffisant

Le travail est incomplet ou insuffisant. L'agent rencontre des difficultés, ponctuelles ou récurrentes. Il se situe en deçà de la norme acceptable.

Sans objet

Cette colonne peut être utilisée dans l'hypothèse où la présence récente de l'agent dans son poste ne permet pas d'évaluer un critère ou lorsque la nature de l'emploi ne comporte pas l'exercice de certaines fonctions.

I. Les qualités managériales sur le poste : cette rubrique concerne les agents en situation de management sous ces différentes formes (encadrement, conduite de projets, management transversal...).

- Ce critère correspond à la capacité à assumer la responsabilité de ses activités et de celles de ses collaborateurs, à prendre les décisions relevant de son niveau et adaptées à la situation, à tenir informés ses supérieurs hiérarchiques des moyens mis en œuvre et des résultats obtenus. Il vise également à évaluer la capacité à diriger, mobiliser, animer les membres d'une équipe en vue d'atteindre un objectif ou de remplir une mission.

PAGE 5

J. Les perspectives d'évolution professionnelle de l'agent : à remplir par l'agent si celui-ci exprime des souhaits d'évolution professionnelle. Ses souhaits s'inscrivent dans l'élaboration de parcours professionnels.

PAGE 6

K. Les besoins de formation : l'essentiel des données de cette page est issu du SIRH Alliance. Cette page est à compléter par l'agent et/ou le SHD en fonction des besoins nécessaires et notamment, en relation avec les objectifs fixés à l'agent. Au total, 4 formations peuvent être demandées : 2 à l'initiative de l'administration et 2 à l'initiative de l'agent (hors formations réglementaires)

- Rubrique 2) : formations demandées au CREP précédent que l'agent a déjà pu suivre ou pour lesquelles il a connaissance de leur programmation dans les semaines ou mois à venir.
- Rubrique 3) : formations demandées lors de l'entretien de l'année précédente que l'agent n'a pas suivi ou pour lesquelles il ne sait pas si elles sont prévues lors de l'entretien.
- Rubrique 4) : demandes de formation continue à l'initiative de l'administration ; celles-ci concernent le poste occupé par l'agent (2 formations au maximum).
- Rubrique 5) : formations réglementaires (santé, sécurité au travail).
- Rubrique 6) : demandes de formation continue à l'initiative de l'agent selon l'ordre de priorité qu'il a défini et autres modalités de mise en œuvre du projet professionnel, dans une perspective d'évolution professionnelle ou de changement de métier (2 formations au maximum). L'utilisation des droits au compte personnel de formation est dans ce cas obligatoire, sauf pour trois exceptions : les préparations aux concours et examens professionnels de 5 jours ou moins, le bilan de compétence, et la valorisation des acquis de l'expérience (VAE).
- Rubrique 7) : Depuis la création du CPF, les droits des agents sont gérés par la caisse des dépôts et consignations. Il revient donc à l'agent d'aller consulter ses droits CPF sur son compte personnel d'activité.

PAGE 7

L. Evaluations globales des résultats obtenus par l'agent : le supérieur hiérarchique direct porte une appréciation sur les résultats obtenus par l'agent au regard des objectifs qui lui ont été fixés **et au regard de la quotité de temps travaillé**. Un agent travaillant à temps partiel, en congé de formation, en congé de maladie, en activité syndicale ... ne saurait connaître une quelconque discrimination dans l'appréciation des résultats obtenus.

M. Aptitudes à exercer des fonctions supérieures, le cas échéant : le supérieur hiérarchique direct peut indiquer ici s'il estime que l'agent peut assurer des fonctions supérieures. **Une mention doit apparaître impérativement pour les candidats proposés à l'avancement.**

N. Appréciation littérale du supérieur hiérarchique direct : l'appréciation générale du supérieur hiérarchique porte sur l'ensemble des activités de l'agent, sur les compétences mises en œuvre en notant éventuellement les difficultés dues à l'environnement, aux événements imprévus...

O. Signature du supérieur hiérarchique direct.

P. Observations éventuelles de l'agent : l'agent peut porter ses observations et faire part éventuellement des difficultés auxquelles il a pu être confronté.

Q. Signature de l'agent.

R. Visa et observations éventuelles de l'autorité hiérarchique : les observations que peut formuler l'autorité hiérarchique (N+2) peuvent consister en une appréciation générale sur la valeur professionnelle de l'agent, sur sa manière de servir ou porter, de façon plus précise, sur un des thèmes abordés durant l'entretien professionnel (observation liée par exemple à la réalisation d'un travail, d'une mission particulière, etc.). Il ne s'agit pas pour l'autorité

hiérarchique de formuler des observations sur l'évaluation faite par le supérieur hiérarchique direct ou de faire des commentaires sur les appréciations portées par ce dernier sur l'agent.

S. Signature de l'agent : le compte rendu de l'entretien professionnel visé par l'autorité hiérarchique, qui y a éventuellement porté ses observations, est notifié à l'agent qui le signe. Pour cela il dispose de 7 jours ouvrés, à compter de la date de notification du CREP par l'autorité hiérarchique.

Les recours de l'agent

Afin de limiter le nombre des recours, les managers et les gestionnaires doivent veiller à respecter les délais indiqués ci-dessous.

Recours hiérarchique

- L'arrêté¹ prévoit que l'agent peut saisir l'autorité hiérarchique dans un délai de **15 jours francs** à compter de la date de notification du compte rendu.
- L'autorité hiérarchique dispose à son tour d'un délai de 15 jours francs pour notifier sa réponse.
- En cas de non-réponse², s'applique alors la règle selon laquelle le silence gardé par l'administration pendant deux mois vaut décision implicite de rejet. **Afin de ne pas allonger les procédures de recours**, les autorités hiérarchiques devront s'attacher, dans toute la mesure du possible, à formuler expressément dans le délai imparti une réponse à la demande de révision.

Recours auprès de la commission administrative paritaire

- Après décision de l'autorité hiérarchique, l'agent dispose d'un délai d'un mois à partir de la notification du SHD pour saisir la commission administrative paritaire (CAP), par la voie hiérarchique.
- L'avis de la CAP est consultatif ; la CAP peut demander à l'autorité hiérarchique la révision du compte rendu de l'entretien professionnel.
- L'autorité hiérarchique communique à l'agent le compte rendu définitif de l'entretien professionnel.
- L'agent en accuse réception.

Recours contentieux

- L'agent qui souhaite contester son compte rendu d'entretien professionnel peut tout à fait exercer un recours de droit commun devant le juge administratif, **dans les deux mois suivant la notification** du compte rendu de l'entretien professionnel sans avoir exercé de recours gracieux ou hiérarchique (et donc sans saisir la CAP) au préalable.

¹ En application de l'article 6 du décret n°2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat.

² Article 21 de la loi n°2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

- Il peut aussi saisir le juge administratif après avoir exercé un recours administratif de droit commun (gracieux ou hiérarchique). Dans ce dernier cas, **le délai court à compter de la décision finale qui suit la CAP.**
- **Cas particuliers**

Absences de l'agent

Si l'absence de l'agent ne permet pas de tenir l'entretien professionnel dans les délais compatibles avec le déroulement des travaux :

- le supérieur hiérarchique direct renseigne le compte rendu et le communique par courrier à l'agent ;
- le cas échéant, l'agent complète le compte rendu avant de le renvoyer au supérieur hiérarchique direct ;
- l'autorité hiérarchique vise le compte rendu en le complétant éventuellement de ses propres observations ;
- le compte rendu est notifié par courrier recommandé avec avis de réception à l'agent qui le signe pour attester qu'il en a pris connaissance puis le retourne à l'autorité hiérarchique qui le transmet au gestionnaire (CMG ou SPAC) pour insertion au dossier administratif.

Reprise du travail après une période d'absence : dans un délai de 15 jours après la reprise de fonctions, l'agent bénéficie d'un entretien de fixation d'objectifs et d'identification des besoins de formation. A cette occasion, il lui est précisé s'il fera ou non l'objet d'une évaluation, compte tenu de la durée de présence minimale sur le poste nécessaire à l'évaluation.

Mutation de l'agent

Le supérieur hiérarchique direct compétent pour mener l'évaluation est celui de l'établissement où l'agent se trouve affecté au moment où se déroulent les travaux d'évaluation (fixés chaque année par une directive).

Si l'agent évalué a exercé ses fonctions, pendant la période de référence, pendant 90 jours ou plus dans une précédente affectation, un bilan, validé par l'autorité hiérarchique est effectué par son supérieur hiérarchique direct, avant la mutation. Le document à compléter reprend les parties du CREP relatives à l'évaluation des objectifs, aux compétences mises en œuvre sur le poste ainsi qu'à la valeur professionnelle de l'agent. La mention « bilan d'étape » doit être précisée en en-tête du document. A l'issue de l'entretien, le bilan d'étape est remis à l'agent qui dispose de 48 heures pour y porter des observations, avant remise à l'autorité hiérarchique. Ce bilan d'étape est un document préparatoire qui ne se substitue pas au compte rendu d'entretien annuel. Ce bilan d'étape est inséré au dossier de l'agent et une copie en est remise à l'intéressé. Toutefois, si la mutation de l'agent s'effectue à la fin de l'année de référence (à compter du 1er novembre), le bilan d'étape réalisé au titre de la précédente affectation pourra tenir lieu de CREP pour l'année 2015, dans la mesure où il aura été considéré que le critère de présence suffisante pour réaliser l'entretien professionnel n'est pas satisfait.

Si l'établissement dans lequel l'agent exerçait ses fonctions est dissout, un bilan d'étape doit être effectué, avant sa mutation, par son supérieur hiérarchique au sein de cet établissement dans le même formalisme que celui indiqué ci-dessus.

Dans le cas d'une nouvelle affectation en année N : un entretien de fixation des objectifs sur le nouvel emploi est systématiquement organisé dans le mois suivant l'arrivée de l'agent.

Détachement, mise à disposition (MAD) ou mise à la disposition (MALD)

- Les agents détachés sortants sont évalués par leur service d'accueil, qui transmet leur évaluation au ministère des armées.
- Les agents en position d'activité sortants ou MAD sortants font l'objet d'un rapport sur la manière de servir par leur service d'accueil, qui transmet ce rapport au ministère des armées en vue de leur évaluation.
- Les agents mis à disposition et affectés en position d'activité au ministère des armées font l'objet d'un rapport sur la manière de servir établi par leur supérieur hiérarchique direct au sein de son service employeur « défense ». Ce rapport, rédigé après un entretien individuel, est transmis au fonctionnaire, qui peut y porter ses observations, et à l'administration d'origine qui l'utilise comme support pour apprécier la valeur professionnelle de l'agent.
- Les agents détachés entrants ou MAD entrants bénéficient, le plus souvent à la demande de leur service d'origine, d'un entretien basé sur les supports du ministère des armées et, s'ils sont communiqués, sur les supports propres au ministère d'origine.
- Pour les agents mis à la disposition (MALD) auprès d'un organisme de droit privé ou d'une filiale d'une société nationale, les modalités d'évaluation des activités de l'agent au sein de l'organisme d'accueil doivent être définies par la convention de mise à la disposition conclue entre le ministre des armées et l'organisme d'accueil.

Agents titulaires d'un mandat syndical

- Les agents dispensés de service à temps complet ou à 80% d'un temps complet pour exercer un mandat syndical ne sont pas évalués par l'administration. Le nom des agents concernés doit être transmis à la DRH-MD.
- Les agents dont la dispense de service est inférieure à 80% d'un temps complet sont évalués dans les mêmes conditions que l'ensemble des agents du corps ou de la catégorie auxquels ils appartiennent sans qu'il soit fait état de cette situation. Ils ne peuvent être pénalisés en raison de l'exercice de leurs fonctions syndicales et notamment de leurs absences réglementées.

Agents mis à disposition des mutuelles du ministère des armées

- L'agent mis à la disposition de la mutuelle fait l'objet d'un entretien professionnel conduit par son supérieur hiérarchique direct au sein de la mutuelle à partir du modèle de compte rendu établi par le ministère des armées s'il y exerce à temps complet ou à 80%. S'il exerce à temps partiel inférieur à 80% au sein de la mutuelle, il est évalué par son supérieur hiérarchique direct. Il ne peut être pénalisé en raison de l'exercice de ses fonctions mutualistes et notamment de ses absences réglementées.